

# 不能转、不敢转、不会转，企业如何自主推进解决数字化转型难题？

杨鹏 刘如旭 方波

数字经济正在成为重组全球要素资源、重塑全球经济结构、改变全球竞争格局的关键力量。当前，各企业积极开展数字化转型探索，生产方式、业务形态、技术架构及创新范式等都在发生转变，转型发展取得积极成效。但企业在推进数字化转型过程中，面对战略、组织、文化、人才等多重挑战，仍存在认识不到位、路径不清晰、信心不足、投入不够、人才匮乏等痛点，“不能转、不敢转、不会转”问题突出。企业作为数字化转型实施主体，需主动推进解决痛点难点问题，创造有利环境，加快转型步伐，积极融入数字化发展的时代浪潮中。



至利博制图

## 企业数字化转型面临“不能转、不敢转、不会转”难题

一、“不敢转”，企业数字化转型管理体系建设不够系统。

企业对数字化转型的认识还不够。数字化转型是一项复杂的系统工程，涉及战略、文化、数据、技术、流程、组织和服务等企业经营领域全方位的变革，不仅需要技术能力的加持，更需要“一把手”和业务部门的支持配合。目前，企业数字化转型普遍缺乏清晰的战略目标、实践路径和推进步骤，未能从企业发展战略的高度进行统筹谋划，企业内部尤其是高层管理者之间难以达成共识。不少企业片面地将数字化转型视同于信息化建设，单一地由信息化部门主导推进，资源共建共享、跨部门协同存在明显短板弱项，难以实现数字技术与生产经营的深度融合。

企业数字化转型基础较为薄弱。随着数字技术的不断成熟，数据成为继土地、劳动、资本等之后人类又一重要生产要素。但目前多数企业现场数据采集率不高，数据难以标准化、规模化传递，开发利用水平和能力不足，未能实现有效融合和利用，难以形成生产力。数字化企业面临着“数据孤岛”的困境，一方面，在企业内部，由于开发时间与部门的差异，信息基础设施建设存在重复投资、条块割裂、难以统管等问题，系统数据相互独立、隔离，无法实现数据共享。另一方面，企业对外部数据的需求不断上升，但由于数据缺乏统筹管理，政府部门、产业链上下游企业、不同业务线条间存在数据壁垒。

二、“不能转”，企业数字化转型成本较高。

数字化转型价值效益尚未显现。数字化转型是基于企业全面信息化基础上的迭代创新，当数字化实现跨环节、跨领域集成，价值效益才能充分发挥，产生量变到质变的飞跃，价值效益呈现指数级增长。对于处于信息化初级阶段的企业，实现数字化转型首先需要建立和完善企业整体的信息化建设，实现部门间数据的融通采集，打通数据信息壁垒，在信息化的基础上以全局的视角谋划数字技术与产业的融合发展。目前大多数企业数字化转型仍处在向综合集成跨越阶段，受困于数字化基础薄

弱、项目建设周期长、投入资金高、成效不显著等问题，数字化投入和价值效益不平衡，影响企业转型信心。

技术供给和服务生态不够健全。数字化转型是应用数据、技术要素对企业业务模式的全面变革，不是标准化数字产品的应用。目前市场上的软件、大数据、云计算等各类技术和业务服务商良莠不齐，对于很多企业而言，选择难度较大，试错成本较高。传统的需求方和供给方将服务定位于IT销售的延伸和服用，通用型解决方案无法满足企业和行业的专业化、个性化需求，缺乏能够承担集战略咨询、架构设计、核心技术开发、数据运营等关键任务于一体的服务支撑力量。此外，产业链、供应链整合协同能力不足，转型共性方法实践、标准化工具等互动创新不强，尚未形成高效的数字化转型技术、产品和服务协同生态。

三、“不会转”，企业数字化转型能力有待提升。

高水平复合型数字化人才短缺。数字化转型对企业全员的数字素养与技能提出了全新要求，但多数企业面临数字人才匮乏、数字化能力不足等痛点问题，难以支撑数字化转型需求。具体表现为：企业现有的管理者缺乏数字化认知与理念，业务人才的数字化工具应用水平较低，技术与业务无法有效融合；数字化专业技能人才的培养难以匹配企业转型需求增长，在校学生数字技能水平未能满足企业岗位要求，数字化人才供给不足；数字化人才主要集中在一线城市的新兴行业，受所处地域、绩效考核、激励机制等因素影响，多数企业面临“找不到、找不起、留不住”专业人才的问题。

数字化转型标杆引领作用发挥不够。数字化转型是一项创新工作，需长期、持续地试错迭代。目前，多数企业仍处于数字化转型探索期，转型路径及推进举措尚未明晰，需要有一套科学、系统的方法体系，指导其制定转型目标、路径，降低转型风险及成本，但当前既无成熟方法论作为指导，又缺乏可借鉴、可参考的标杆企业及典型经验。领先企业的示范引领带动作用不足，产业链协同创新及资源能力共享模式有待探索。

## 企业如何主动推进数字化转型？

推动企业数字化转型取得实效，需要“政产学研用”协同联动，创造良好环境为其赋能，增强企业转型的能力、意愿和信心。但企业作为数字化转型实施主体，需进一步提升对数字化转型的重要性、紧迫性和系统性的认识，主动克服和缓解转型面临的各种难题及制约因素，利用外部优势资源能力降低数字化转型难度，加快推进数字化转型走深走实。

一是提升对数字化转型的认识。统筹考虑不同人员在数字化转型中的参与程度及角色作用，针对性提升对数字化转型的认识。组织企业领导班子学习国家数字化发展政策文件、企业数字化转型战略体系及理论方法等内容，提升数字化转型谋划决策能力，从战略层面思考、布局和推进数字化转型工作。组织中层干部学习企业在数字化管理体系建设、数字场景创新、数字技术应用、数据要素融合等方面的创新经验举措，转变管理思维方式，切实推动企业数字化转型战略落地见效。组织一线员工学习数字化前沿技术、数字化转型实践经验等内容，提升运用数字化工具解决业务实际的问题能力，主动参与和推动数字化转型。

二是培育数字化转型标杆范例。聚焦实际业务需求，积极开拓数字化转型创新场景，以场景为中心构建数字化转型共建能力体系，从单个场景培育起步，完成场景的创新及演进。梳理企业生产经营数字化升级典型案例，总结数字化创新探索和实践经验方法，推广企业数字化典型模式，探索以场景为核心的数字化转型长效培育机制，以点带面引领企业数字化转型发展。树立创新场景标杆企业，加强跨行业数字化工作交流，强化典型引领、促进互学互鉴，形成多方共享共建能力体系，推动企业数字化转型发展进程。

三是充分发挥数据要素潜能。在数据治理方面，从组织、标准、规则、技术等方面推进数据治理体系建设，推动多源异构的数据资源的全量汇聚、统一纳管，促进内外部数据互联互通。在数据共享方面，强化数据分级分类管理，实现数据按需取用、规范授权、灵活获取、安全可追溯；探索建立

数据内部共享应用机制，促进数据按需充分共享应用。在释放数据价值方面，围绕企业痛点难点问题，推动业务场景数据建模，深入挖掘数据价值，全面提升业务效率；推进数据资产化管理，提升数据资产投入产出效能；构建数据合作生态，促进数据有序流通，盘活数据资产。

四是建强数字化人才队伍。注重内部培养和外部引入相结合，提升企业员工数字素养与技能，为企业数字化转型提供人力资源基础。在内部人才培育方面，建立人才培育机制，健全数字化人才培养、使用、评价、激励制度，畅通数字化人才职业发展通道。加强数字化部门与业务部门人才跨部门协同，推进业务和技术人才交叉融合，激发内部员工潜力。在外部人才引进方面，深化产教融合，联合高等院校、科研院所等，“订单式”培养及招聘创新型、应用型、复合型数字化人才。灵活运用兼职引进、科研合作等柔性引才引智机制，引入外部专家及优势能力，实现广泛人才合作。

五是强化数字化转型服务赋能。数字化转型的持续推进需要强有力的供给侧服务，既包括软硬件技术产品等“硬”供给，又包括知识方法等“软”供给。需引入专业化、高水平、一站式的数字化转型服务力量，充分发挥产品、技术、人才优势，面向重点领域数字化转型需求，强化测试评估、转型咨询、专项培训等能力，帮助企业制定数智化转型战略，围绕研发设计、生产运营、经营管理、用户服务、生态协同等企业价值链关键环节，设计数智化赋能场景，并提供对应的数字化产品、解决方案与服务交付方案，助力企业全领域、全方位、全流程转型升级。

数字化转型是企业发展的必由之路，也是应对当前和今后国际形势不确定性的战略选择。立足新发展阶段，企业需主动把握数字经济发展机遇，大力推进数字产业化和产业数字化，加速促进数字技术与实体经济深度融合，构筑数字时代竞争新优势，实现高质量发展，助推中国式现代化建设。

(作者单位：中移数智科技有限公司)